

2010 Nummer 2010-4	<h1 style="text-align: center;">SPIder Koerier</h1> <p style="text-align: center;">Winter Editie 2010</p>	www.st-SPIder.nl
--------------------	--	------------------

Redactioneel

Best spannend zo'n eerste redactie van de koerier. Maar boven al is het ook erg leuk om te doen. Direct een bijzondere koerier, deze bevat namelijk onder andere een in memoriam van de kort geleden overleden grondlegger van CMM, het uitkomen van versie 1.3 van CMMi en een boekbespreking van het Handboek Requirements van Nicole de Swart.

Een persoonlijke noot van mijn kant. Begin november heb ik samen met ongeveer 250 andere afscheid genomen van een oud-collega die op 49 jarige leeftijd is overleden aan de gevolgen van kanker. Een aangrijpende gebeurtenis die mij weer de relativiteit van het leven laat inzien en het belang van een gezonde work life balance.

Zo tegen de donkere dagen van Kerst is het voor vele individuen, maar ook organisaties tijd om een blik vooruit te doen. Zo ook de stichting SPIder. 13 december gaat het bestuur hiervoor bij elkaar zitten. Wat betreft de markt ontwikkeling is een licht herstel merkbaar. Laten we hopen dat dit in 2011 doorzet.

Het is weer bijna zover. Op 7 december 2010 organiseert SPIder haar conferentie. Schrijf je nu in op www.spiderconferentie.nl

Tot slot wil ik mijn voorganger Rene Krikhaar hartelijk danken voor de vele koeriers die hij mogelijk heeft gemaakt.

Harro Philip

De activiteiten van SPIder worden gesponsord door:

		
Philips.com	www.sig.eu/nl	www.xebia.com
	 	Er is nog ruimte voor een sponsor!
Sogeti.nl	www.dnv.nl	

S P I d e r **K o e r i e r**

Inhoudsopgave

REDACTIONEEL.....	1
INHOUDSOPGAVE	2
VAN DE VOORZITTER.....	3
IN MEMORIAM; WATTS HUMPHREY (1927 – 28 OKTOBER 2010)	4
STANDAARDISERING, NIET NOODZAKELIJK PERFORMANCE VERBETERING	5
RECENSIE HANDBOEK REQUIREMENTS	8
CMMI 1.3 IS UIT! EEN EERSTE REACTIE VAN ANDRÉ HEIJSTEK	11
SURVIVAL OF THE FITTEST COMPANIES, HOE ER ÉÉN TE WORDEN?	14
SPIDER CONFERENTIE 7 DECEMBER 2010	17
DE SPIDER ORGANISATIE	18
COLOFON	18

S P I d e r K o e r i e r

Van de voorzitter

Beste SPIder leden,

Zoals jullie hebben kunnen zien (en ervaren!) hebben we sinds 1 oktober 2010 een nieuwe website. Het idee was om de website een nieuw jasje te geven. Het is een compleet nieuw pak geworden! De belangrijkste gegevens zijn voor de release overgezet. De komende periode zijn we bezig om de laatste zaken op de website te plaatsen. Daarnaast zullen we de website continu blijven voorzien van nieuwe informatie.

Met de oude website nemen we tevens afscheid van Niels Malotaux als beheerder van de website. Als iemand de slogan *any time, any where, any place* belichaamd, dan is dat Niels wel. Waar ter wereld hij ook zat, hoe laat het ook was, binnen no-time had Niels onze verzoeken omtrent het plaatsen van nieuwe content o.i.d. beantwoord. Vanaf deze plek wil ik Niels dan ook namens het bestuur van de Stichting SPIder hartelijk bedanken voor zijn grote inzet in de afgelopen jaren.

De twee plenaire sessies die we dit half jaar hebben georganiseerd werden door de deelnemers als goed beoordeeld. Dit geeft aan dat we inhoudelijk op de goede weg zijn. De proef met het digitale evaluatie formulier is zeer geslaagd. Dit instrument zullen we voortaan bij zowel de plenaire sessie als de conferentie gaan inzetten.

Over de conferentie gesproken. Het sluitstuk van dit jaar moet natuurlijk nog komen. De jaarconferentie 2010. We hebben de conferentie voor dit jaar anders aangevlogen dan voorgaande jaren. Dit mede ingegeven door de lastige situatie op de conferentiemarkt. Uit kostenoverwegingen hebben we ervoor gekozen om de conferentie niet in het congrescentrum in Ede te houden, maar op locatie van één van onze sponsors; Avans hogeschool Den Bosch. Om de toegangsdrempel te verlagen hebben we ervoor gekozen om in plaats van een dagconferentie, een middag/avond conferentie te organiseren en de toegangsprijs te verlagen.

Ten slotte de inhoud, want dat is natuurlijk waar het uiteindelijk om draait. Voor het programma hebben we gestreefd naar zoveel mogelijk presentaties van "eindklanten". Met sprekers van o.a. Apple, Rabobank, TNT en Philips kan ik zeggen dat we daar uitermate goed in geslaagd zijn. Ik kan je verzekeren dat het een uitermate interessant en inspirerend congres gaat worden.

Ik hoop je de 7e december dan ook in Den Bosch te mogen begroeten!

Jeroen Macke
Voorzitter SPIder

S P I d e r K o e r i e r

In Memoriam; Watts Humphrey (1927 – 28 oktober 2010)



Op donderdag 28 oktober is op 83 jarige leeftijd Watts Humphrey overleden in zijn woonplaats Sarasota, Florida, USA.

Velen kennen hem van het Capability Maturity Model (CMM), wat opgegaan is in het Capability Maturity Model – Integration (CMMI). Met zijn boek “Managing the Software Process” legde hij de basis voor het CMM(I), en vele andere volwassenheidsmodellen. Hij leidde de ontwikkeling van het Personal Software Process (PSP) en het Team Software Process (TSP).

Watts was ook een imponerend spreker. Hij gaf o.a. Key Note presentaties op de SEPG Europe conferenties in Amsterdam, Londen en München, en op de Philips Software Conference.

Hij was een gedreven persoon, een man met de missie om mensen bewust te maken van het belang van Software Engineering en Management. Men noemde hem de vader van software kwaliteit. Zijn inspiratie leeft voort in de vele boeken, artikelen en presentaties die hij nalaat.

Ter informatie: Het Software Engineering Institute (SEI) heeft een website geopend waar iedereen zijn of haar ervaringen met Watts kan delen: <http://www.sei.cmu.edu/watts/>

Ben Linders
Senior Consultant

Standaardisering, niet noodzakelijk performance verbetering

Vanaf begin jaren negentig is er internationaal veel geïnvesteerd in procesverbetering. Toonaangevende initiatiefnemers in Nederland waren destijds Thales, Ericsson en Philips. CMMI als referentiemodel voor procesverbetering is een niet meer weg te denken begrip, niet in de industrie en zelfs niet in het onderwijs. Het wordt alom geaccepteerd dat het bereiken van hogere volwassenheidsniveaus tot betere prestaties leidt. Af en toe lezen we het in een persbericht: Bedrijf X behaalt CMMI-niveau 2. En ja, soms is het zelfs niveau 3. Het betekent dat processen betreffende softwareontwikkeling of zelfs systeemontwikkeling gestandaardiseerd zijn. Niet alleen op papier, maar ook in de praktijk. Hier is niets mis mee, maar een gerechtvaardigde vraag is wat dit oplevert. Worden producten beter? Wordt er efficiënter gewerkt? Worden producten sneller ontwikkeld? Een analyse.

Veel onvolwassen bedrijven (CMMI-niveau 1) denken nauwelijks te beschikken over kwantitatief cijfermateriaal. Dit blijkt in het algemeen mee te vallen. Versnipperd door het bedrijf zijn meestal veel data aanwezig. De uitdaging is om deze data te identificeren en door analyse om te zetten in bruikbare informatie. Voor de analyse van de software zelf en de evolutie in de tijd is geavanceerde tooling beschikbaar. Meer volwassen bedrijven (CMMI-niveau 2 of hoger) denken juist wel over veel informatie te beschikken. Dit blijkt vaak tegen te vallen. Weliswaar wordt er veel gemeten, maar het omzetten van de data naar bruikbare managementinformatie op een hoger aggregatieniveau is meestal een zwak punt. Hiernaast ontbreekt het vaak aan vastgelegde meetvoorschriften en validatie van aangeleverde meetwaarden. Dit leidt tot problemen ten aanzien van consistentie, volledigheid en betrouwbaarheid. Op zich is dit trouwens niet verwonderlijk. Op CMMI-niveau 2 worden metingen nog op het niveau van projecten uitgevoerd, op de weg naar niveau 3 wordt getracht de meetresultaten te aggregeren. Op organisatieniveau wordt men dan echter geconfronteerd met verschillende projectachtergronden en projecten moeten wennen aan het centraal beschikbaar maken van hun projectgegevens en het gebruikmaken hiervan.

Terug naar de centrale vraag. Is het zo dat een hoger volwassenheidsniveau tot een betere performance leidt? Er blijkt zelden een directe correlatie te zijn tussen performance en volwassenheidsniveaus. In de eerste plaats is in veel gevallen sprake van een inefficiënt ontwikkelproces, onafhankelijk van het volwassenheidsniveau. Men besteedt relatief veel tijd aan testen en fouten verhelpen in plaats van aan preventieve maatregelen. Het lijkt er zelfs op dat inspecties en reviews, voorbeelden van zulke maatregelen, de laatste jaren steeds minder aandacht beginnen te krijgen. Deze trend wordt bevestigd door onder meer Capers Jones, die het verschijnsel verklaart als 'loss of organizational memory'. De managers die ooit verbeteringen initieerden, zijn inmiddels op andere posten terechtgekomen. In de tweede plaats blijkt dat bedrijven in onvoldoende mate tussentijdse metingen uitvoeren betreffende de kwaliteit van de uiteindelijke software. Er vinden weliswaar metingen plaats, vaak soms uitzonderlijk veel, maar het schort dan aan de omzetting van deze meetwaarden naar bruikbare managementinformatie.

Het ontbreken van inzicht in de softwarekwaliteit leidt tot moeilijkheden bij het bepalen van het moment waarop software klaar is voor vrijgave. In de praktijk stopt men te vaak omdat de testtijd is verstreken en/of alle kritische fouten zijn opgelost. Samengevat blijkt dat de meeste projecten nog steeds worden gestuurd op slechts drie indicatoren: de gestelde deadline, het totale budget en het wegwerken van kritische fouten aan het einde van het project.

S P I d e r K o e r i e r

Dit is een eenzijdige benadering. Zie het als een lange autorit met als doel zo snel mogelijk op een ver verwijderde bestemming aan te komen. Er is geen aandacht voor efficiënt energieverbruik en er vinden geen tussentijdse servicebeurten plaats. De gevolgen zijn duidelijk. Men arriveert te laat door (vermijdbare) reparaties aan de auto en verbruikt bovendien (onnodig) veel benzine.

De conclusie dat procesverbetering niet zinvol zou zijn, is onjuist. Procesverbetering is uiterst zinvol, omdat het zorg draagt voor een gestandaardiseerde wijze van werken. Dit schept transparantie ten aanzien van rollen, verantwoordelijkheden, activiteiten en werkproducten. Het is echter niet zo dat standaardisering automatisch leidt tot performanceverbetering. Daarom is het nastreven van hogere CMMI-niveaus op zich een onjuist doel. Het is sterk aan te raden de multi-dimensionale performance van een bedrijf voorop te zetten en vandaar uit verbeteringen te initiëren.

De eerste stap zal zijn het bepalen van de huidige performance middels een multi-dimensionale benadering. Op plekken waar onvoldoende meetgegevens voorhanden blijken te zijn, kan direct met verbeteringen worden gestart. Vervolgens dienen realistische streefwaarden vastgelegd te worden. Het gaat tussen deze streefwaarden en huidige waarden is de basis voor verbeteringsacties. Het is hierbij belangrijk dat de gewenste richting van elke indicator bekend is. Is men daadwerkelijk in staat veranderingen in de gewenste richtingen te realiseren, dan staat dit garant voor een betere performance.

De positieve effecten zullen zich bovendien evenwichtig manifesteren in elke categorie. Suboptimalisatie is hierdoor praktisch onmogelijk. De voorwaarde om verbeteringen te kunnen realiseren, zal een aangepaste werkwijze zijn. En natuurlijk zal een verbeterde werkwijze het liefst zo breed mogelijk toegepast worden: standaardisatie over projecten heen, daar waar zinvol geacht. Kortom, procesverbetering (en processtandaardisatie) is geen doel op zich maar een afgeleide. Echte performanceverbetering neemt als basis de kwantitatieve analyse van processen en producten en niet het nastreven van hogere CMMI-niveaus.

Auteurs

Dr. ir. Hans Sassenburg (hsassenburg@se-cure.ch) is zelfstandig adviseur

Dr. Lucian Voinea (lucian.voinea@solidsourceit.com) is directeur van SolidSource BV

Kader

De hier gepresenteerde meetindicatoren zijn geselecteerd op basis van een aantal kenmerken. In de eerste plaats moeten ze projectleiders en management kunnen ondersteunen bij het plannen en bewaken van projecten. In de tweede plaats moeten ze gebruikt kunnen worden om de impact van een gewijzigd ontwikkelproces of andere technologie te analyseren en te meten. Ten slotte moeten ze gebruikt kunnen worden om de volwassenheid van een organisatie te meten. Dit betekent dat een verbeterde volwassenheid een effect moet hebben op elke indicator en/of een combinatie van indicatoren. Dit laatste is een belangrijke eigenschap.

Eenzijds kan dan in kaart worden gebracht wat de huidige volwassenheid ('capability') van een organisatie is. Anderzijds kan geanalyseerd worden welke trends zich in een bepaalde tijdspanne voorgedaan hebben. Tevens kan benchmarking uitgevoerd worden met andere interne afdelingen en/of externe bedrijven.

De combinatie van analyse en onderzoek heeft een set van in totaal zestien indicatoren opgeleverd, ondergebracht in een viertal categorieën of dimensies (zie figuur):

S P I d e r K o e r i e r

- **Projectperformance:** Wat is de verwachting ten aanzien van doorlooptijd, budget, snelheid van teamopbouw en productiviteit?
- **Procesefficiëntie:** Hoe efficiënt is het ontwikkelproces gezien vanuit een 'cost of quality'-perspectief?
- **Productomvang:** Hoe groot en stabiel is de omvang van de applicatie in termen van functionaliteit en technische implementatieomvang?
- **Productkwaliteit:** Wat is de verwachte kwaliteit van de software op het moment van vrijgave in termen van betrouwbaarheid en onderhoudbaarheid?



Per categorie zijn vier indicatoren gedefinieerd. Een verbeterde performance zal in het algemeen een effect hebben op elk van de afzonderlijke indicatoren. Een voorbeeld: een verbeterde productkwaliteit zal bereikt kunnen worden door:

- Afname van de complexiteit van de software, zodat het aantal onafhankelijke testpaden wordt gereduceerd. Dit heeft een positief effect op betrouwbaarheid en onderhoudbaarheid.
- Toename van de testafdekking met name tijdens moduletesten, zodat integratie- en systeemtesten minder fouten aan het licht brengen. Dit heeft een positief effect op betrouwbaarheid en onderhoudbaarheid.
- Afname van de foutdichtheid, doordat het aantal achtergebleven fouten per fase afneemt. Dit heeft een positief effect op betrouwbaarheid.
- Toename van de verwijderefficiëntie, doordat relatief meer fouten gevonden en verwijderd worden. Dit heeft een positief effect op betrouwbaarheid.

Deze verbetering van productkwaliteit kan alleen bereikt worden door de werkwijze aan te passen. De belangrijkste aanpassing zal zijn de tijd, besteed aan corrigerende maatregelen zoals testen en het afhandelen van gevonden fouten, te minimaliseren. Dit kan bereikt worden door een hogere investering in preventieve maatregelen zoals inspecties en reviews. Het doel moet zijn de implementatiefase af te sluiten met een hoge productkwaliteit. Slaagt men erin deze aanpassing succesvol door te voeren, dan zullen zich ook positieve effecten voordoen op andere indicatoren. Zo zullen bijvoorbeeld de doorlooptijd en het budget afnemen, en daarmee zal de productiviteit stijgen.

Recensie Handboek Requirements

Lancering, we have a book!



Destijds bij de lancering van het boek 'Succes met de Requirements' schreef ik in de SPIder Koerier een artikel dat ik afsloot met: "en wie schrijft het volgende Requirements boek?" Heel snel daarna kreeg ik een email van Nicole de Swart met als antwoord: 'IK'.

Op 2 augustus verwierf ik mijn eigen exemplaar van het net daarvoor gepubliceerde Nederlandstalige boek over Requirements. Nadat ik de auteur wat had meegewerkt bij de totstandkoming ervan en delen had gereviewd, was ik zeer geïnteresseerd om het hele boek te lezen. Het boek is inmiddels het derde puur Nederlands werk over dit intrigerende vakgebied. Opgesteld door een specialist en bestemd voor specialisten.

Volgens mij gaat dit boek snel een vaste plek vinden in de persoonlijke bibliotheek van zowel Business Analisten als Requirements Engineers en zal het zeer zeker ook de interesse opwekken van project en test managers zodat ook zij een duidelijk beeld krijgen wat dit nu al zoal inhoudt.

Over het boek

Het 'Handboek Requirements Brug tussen business en ICT' is een prettig leesbaar boek dat bestaat uit vijf delen met in totaal 21 hoofdstukken aangevuld met een zevental bijlagen. De opzet is zodanig dat onderwerpen bij de lezer worden geïntroduceerd en in vervolghoofdstukken nader uitgewerkt. De auteur hanteert een directe, krachtige en consequente schrijfstijl. De in totaal 290 bladzijden hebben een goed leesbare layout en in combinatie met de uitstekende manier waarop de stof wordt gepresenteerd en gedoceerd, leest het boek als een spannende roman. Dat de auteur in het dagelijks leven ook trainer in Requirements is valt duidelijk te merken.

Over de inhoud

Toen ik het Handboek ging lezen dacht ik "ik schrijf wel even een recensie voor in de SPIder Koerier en klaar is Kees" (Martin in mijn geval). Niet dus. Ik heb het boek inmiddels twee keer intensief gelezen, een keer integraal van voor naar achteren en een tweede keer willekeurig naar wat mijn aandacht trok en waar de schrijver mij naartoe leidde.

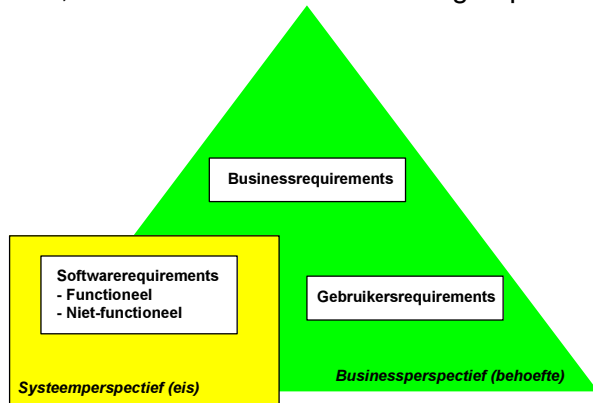
Ik heb ook andere Requirements literatuur erbij gelezen om te kunnen vergelijken, het praktisch nut te kunnen toetsen van het ene boek ten opzichte van het andere boek, om verschillen en overeenkomsten te kunnen signaleren en de kwaliteit van het gebodene te kunnen beoordelen. Ook bekend Engelstalig werk, zoals Wiegers, Robertson en anderen en natuurlijk ook Nederlandstalig werk heb ik erop nageslagen.

Nadat in deel I de Requirements zijn gepositioneerd wordt in deel II een eigen Requirements model geïntroduceerd. Dit heeft zijn voors en zijn tegens; daar kom ik verderop nog nader op terug. In deel III wordt het Requirements proces nader onder de loep genomen. Deel IV gaat in op de praktische uitvoering van Requirements en deel V ten slotte, Verdieping geheten, is het echte praktijkdeel.

Ook de bijlagen zijn interessant. De welbekende hotelcasus, de ISO9126 standaard en vergelijking van de Requirements benadering die Nicole heeft gekozen in vergelijking tot bekende internationale modellen zoals CMMI, RUP, BA BOK, komt aan bod.

Ben ik het altijd eens met de auteur?

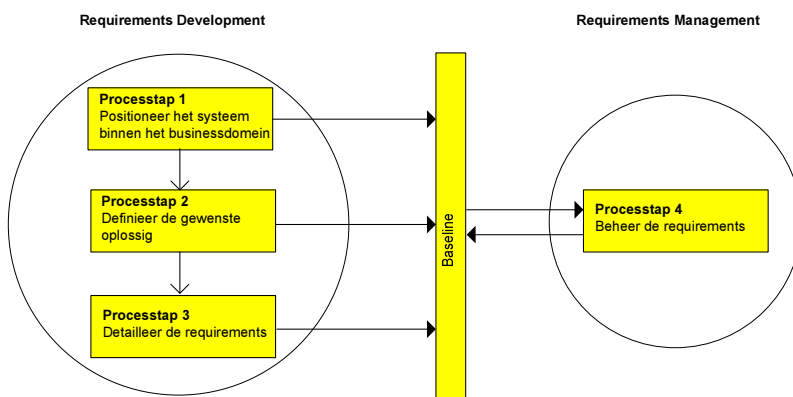
Nee, absoluut niet. Ik heb de nodige opmerkingen.



Figuur 21: Requirementsmodel

Het Businessperspectief en het Systeemperspectief in het Requirements model vind ik kijkrichtingen. Heel goed om dat onderscheid te maken maar doe dat dan op alle niveaus van de Requirements piramide. Op deze manier gepresenteerd is de samenhang voor de lezer zoek.

Bij alle drie Requirements types kan je onderscheid maken in functionele en niet functionele Requirements en niet alleen bij software requirements. In het begin ligt het accent op functionele requirements en bij verdere uitwerking verschuift het accent geleidelijk aan naar niet functionele requirements.



Figuur 31: Requirementsproces

De processtappen in het gepresenteerde Requirementsproces zijn wederkerig en worden in cycli uitgevoerd. De verklarende tekst is echter meer op één cyclus toegespitst dan op herhaling van cycli. Het hoofdstuk Requirements Development werkt elke stap concreter uit met uitgangsdokumentatie, startcriteria, resultaat en stopcriteria maar je zou dit kunnen lezen dat dit in 1 cyclus klaar zou kunnen zijn wat vaak in de praktijk niet het geval is.

S P I d e r K o e r i e r

De requirements technieken Elicitatie, Analyse, Specificatie en Validatie worden in een volgend hoofdstuk uitgewerkt. Het zou de leesbaarheid hebben vergroot om een nog duidelijker brug te slaan tussen deze processtap view en de requirements technieken.

Als laatste commentaarpunt heb ik wat problemen met de veelheid van gehanteerde Requirements begrippen: businessrequirements, gebruikersrequirements, softwarerequirements, globale requirements en gedetailleerde requirements. En daarnaast natuurlijk het begrip use cases. Toevoeging van 'globaal' resp. 'gedetailleerd' aan Requirements is een manier denk ik om de duidelijkheid, vluchtigheid, compleetheid van requirements in de tijd weer te geven, maar daarmee bestaat de kans dat de lezer afhaakt en dat zou jammer zijn.

Samenvattend

Dit boek is prima beschreven! Mijn complimenten aan de vakvrouw die dit heeft gemaakt! Maar wat mij betreft hadden nog wat meer onderwerpen aan met name het verdiepingsdeel mogen worden toegevoegd en hadden er ook best nog wat meer praktijkervaringen (goede en slechte ervaringen) een plaats in het boek mogen vinden. De ervaren specialist vindt in de delen I tot en met IV feitelijk niets nieuws en deel V is naar mijn mening te kort. Ook vind ik het persoonlijk dat te veel een green field benadering is toegepast en vind ik het erg jammer dat de scope zoals Nicole Requirements Engineering afbakt zich beperkt tot software engineering.

Daarentegen moet ik wel zeggen dat de manier zoals Nicole zaken beschrijft ook voor de praktijk man of vrouw toch zeer waardevol is. Zo worden er antwoorden gegeven op wat nu een use case is ten opzichte van de Requirements. Je hoeft het niet altijd met haar benadering en haar positionering eens te zijn maar zij weet zaken haarscherp neer te zetten.

Nicole de Swart heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de Requirements community in Nederland. Een kraakhelder boek van eigen bodem. Nogmaals mijn complimenten hiervoor! En Nicole mocht je ooit eens een vervolgboek over Requirements schrijven, dan weet ik dat ook dat boek zijn plaats in Nederland zeker zal weten te vinden.

Martin Muller
Logica, Project Manager and Advisor IT

CMMi 1.3 is uit! Een eerste reactie van André Heijstek



Versie 1.3 van het CMMI is op 28 oktober 2010 gepubliceerd.
Wat vind ik er van?

Het eerste dat opvalt is dat het model behoorlijk wat **kleiner** is geworden. De PDF van 1.3 bevat 482 pagina's tegen 573 in versie 1.2. Dat lijkt goed nieuws, hoewel het nog steeds een heel fors model blijft. De reductie in pagina's is voornamelijk cosmetisch, maar daarover later meer. Verder is duidelijk dat dit een **minor upgrade** is. Het gaat van versie 1.2 naar 1.3. Niet naar versie 2.0. Dat betekent ook dat er geen compleet nieuwe training nodig is. Alleen een upgrade training om de verschillen duidelijk te maken.

Mike Philips schreef een release note bij het model. Hierin geeft hij aan dat de verschillen met name zitten in het high maturity gedeelte (levels 4 en 5) en in veranderingen in de opzet van beide representaties, staged en continuous. Over high maturity zal ik verder niets schrijven. Ik ben niet formeel geautoriseerd als high maturity lead appraiser, ik werk nooit met high maturity bedrijven, en ik word ook meer en meer huivering voor het productie-denken dat de basis vormt voor high maturity.

De verschillen in representaties zijn wel fors. Hoewel, gewone gebruikers van CMMI die zich met name met maturity level 2 en 3 bezig houden zullen er niets van merken. Maar in de totale architectuur van het model is het wel een behoorlijke ingreep om generic goals 4 en 5 te laten vervallen. Dat betekent praktisch dat je het continuous model alleen nog maar kan gebruiken voor levels 2 en 3. Wil je door naar high maturity dan zal je naar staged om moeten. Omdat ik high maturity verder toch buiten beschouwing laat, kan ik dit verder ook laten liggen.

Daarnaast is ook het begrip IPPD (Integrated Product and Process Development) grotendeels verdwenen als separaat concept. Het is veel meer in het gewone model opgenomen. Een goede ontwikkeling!

Ik concentreer me eerst op het CMMI voor Development. In latere Blogs wellicht meer over CMMI voor Services en CMMI voor Acquisition.

De structuur van het model, en van het document is gelukkig niet aangepast. Dezelfde hoofdstukindeling. Dat maakt overstap niet moeilijker dan nodig.

De paragraaf die de verschillen met versie 1.2 aangeeft, spreekt over meer ondersteuning voor het gebruik van Agile practices. Daar ben ik met name benieuwd naar! Het is daarnaast wel aardig om te zien dat er ook veel voorbeelden gegeven worden over hoe CMMI toepasbaar is in combinatie met Product Lines. Jarenlang waren CMMI en productlines twee volledig gescheiden werelden binnen het SEI. Het lijkt erop dat men eindelijk met elkaar overlegt en synergie zoekt.

S P I d e r K o e r i e r

Aan de inleidende hoofdstukken is niet veel veranderd. Tekenend is wel dat de paragraaf die aangeeft dat de inspiratie voor CMMI komt vanuit procesverbetering in productie niet is weggehaald. Juist mijn werken met en bestuderen van Agile heeft me geleerd dat dit niet de juiste basis is. Productie is fundamenteel anders dan ontwikkeling. In productie is standaardisatie en herhaalbaarheid terecht heel belangrijk. In ontwikkeling is juist variatie belangrijk. Het gaat om het inspelen op de steeds veranderende behoeftes van klanten, steeds veranderende inzichten in hoe een goede oplossing gebouwd kan worden. Teveel standaardisatie leidt vaak af van die aandacht voor de context. Met alle aandacht die versie 1.3 geeft aan Agile geeft deze paragraaf aan dat er nog steeds een fundamenteel verschil in filosofie bestaat.

Er is een aparte paragraaf toegevoegd over interpretatie met Agile: "Interpreting CMMI When Using Agile Approaches". Interessant om op te merken is dat hier kort verwezen wordt naar het Agile manifesto, maar dat agile vervolgens als volgt wordt omschreven:

Such approaches are characterized by the following:

- *Direct involvement of the customer in product development*
- *Use of multiple development iterations to learn about and evolve the product*
- *Customer willingness to share in the responsibility for decisions and risk*

Ik vraag me dan af waarom het manifesto zelf niet wordt aangehaald. Zou het eerste statement dat *Individuals and Interactions* meer waarde hebben dan *Processes and Tools* teveel pijn doen? Of het tweede dat *working software* belangrijker is dan *comprehensive documentation*?

Part 2 over generic goals en practices is grotendeels hetzelfde gebleven. Er zijn twee grote wijzigingen: de generic goals op levels 4 en 5 zijn verwijderd. En een tekstuele wijziging: alle info over de generic practices staat nu hier en er wordt niets meer herhaald bij de process areas. Dit is de grote truc geweest om de besparing in het aantal pagina's te bereiken. Maar inhoudelijk heeft dat natuurlijk niet tot een minder groot model geleid.

Dan het eigenlijke model, part 3, de beschrijving van de process areas (PA's). Ik bespreek slechts een paar PA's. De meeste PA's zijn niet of nauwelijks veranderd.

Bij **configuration management** is inhoudelijk weinig veranderd. Wel valt op dat in het lijstje voorbeelden van items die onder CM geplaatst kunnen worden er meer en betere voorbeelden zijn voor toepassing in een hardware omgeving (drawings, product data files) en voor gebruik in een Agile omgeving (user stories en iteration backlogs). In de 'Agile interpretation box' wordt aangegeven dat CM in een Agile omgeving nog belangrijker is dan in een traditionele omgeving, en terecht. Wel proef je verschillen in waarden. Waar Agile alle nadruk legt op team performance en specialistische rollen zoveel mogelijk reduceert, suggereert CMMI hier dat één teamlid verantwoordelijk gemaakt wordt voor CM.

De **measurements and analysis** process area is inhoudelijk niet echt veranderd. Alle specific goals en practices zijn gelijk. Er is wel een zeer verhelderende tabel toegevoegd die veel beter dan voorheen de intentie van information needs, measurement objective en meetdefinitie aangeeft. Waar velen in het verleden krampachtige moeite deden om metingen te koppelen aan bedrijfsdoelstellingen en vervolgens vastliepen in nietszeggende generalisaties, is nu kraakhelder dat het gaat om het doel van een meting. Bijvoorbeeld *milestone performance* wordt gemeten om het objective *inzicht in voortgang*

S P I d e r K o e r i e r

te bereiken. Een koppeling naar aandeelhouderswaarde is niet nodig. Ik ben heel blij dat ik voor die discussie nu mijn argumenten direct uit het model kan halen!

Ook de **Product Integration** PA is inhoudelijk nauwelijks aangepast, maar bevat wel een goed stukje verheldering over Agile. Hoe past continuous integration binnen de CMMI aanpak?

Tot mijn verbazing is er bij **Project Monitoring and Control** geen Agile stukje opgenomen. Geen expliciete aandacht dus voor burndown charts en daily scrum meetings. Daarentegen staat er een goed stuk bij PP.

Binnen **Requirements Management** staat een zeer nuttige Agile hint. Traceability binnen Agile projecten wordt bereikt door in de Sprint Review te demonstreren dat de User Stories die aan het begin van de Sprint zijn afgesproken zijn gebouwd. Dat betekent dat daarnaast geen ingewikkelde en nauwelijks onderhoudbare traceability matrices hoeven te worden gemaakt. Pure winst!

Over de agile hint bij **Risk Management** heb ik gemengde gevoelens. Enerzijds herkent het CMMI dat binnen Agile projecten veel risico management impliciet in de methode is opgenomen. Principes als 'fail fast' en 'spikes' om onzekerheden zo snel mogelijk aan te gaan worden benoemd. Anderzijds wil het SEI dat we toch 'hun' methode toepassen, want dát is een systematische aanpak. Dat is toch wel sterk! Dus een agile aanpak die risico management systemisch opneemt in de project aanpak is niet systematisch en een aanpak om 'naast het gewone werk' met risicolijstjes te werken is wel systematisch? Daarnaast worden dan wel weer nuttige opmerkingen gemaakt over hoe risk management gekoppeld kan worden aan typisch agile practices als sprint planning en estimating.

Iets soortgelijks geldt voor de hint bij **Verification**. Toegegeven wordt dat binnen agile door veel sterkere interactie met de klant en door korte iteraties er veel meer validatie plaats vindt dan in traditionele projecten. Maar volledige waardering blijft toch uit. Het onderscheid dat CMMI maakt tussen VERification en VALidation leiden toch tot een meer systematische aanpak, althans, zo stelt de hint. Ik geloof hier persoonlijk niets van. Agile is op dit terrein gewoon veel sterker dan CMMI.

De **Glossary** bevat een paar nuttige verbeteringen.

Versie 1.2 bevatte een bizarre definitie van 'proces', als "activiteiten die herkend kunnen worden als implementaties van CMMI practices". Een bizarre definitie vanuit een CMMI-centrisch wereldbeeld. Die definitie is er gelukkig uit.

Ook de definitie van 'project' is weer normaal: "een set activiteiten [...] met een helder begin en eind". Dat eind van een project was er in versie 1.2 afgehaald om ook diensten als project te kunnen definiëren. Maar je kunt in een model waarin projectmanagement zo'n centraal begrip is niet straffeloos het projectbegrip uithollen. Die fout is gelukkig ook hersteld.

S P I d e r K o e r i e r

Samenvattend is versie 1.3 een iets beter model dan versie 1.2. Dit geldt in ieder geval binnen de scope die ik aanhoud van maturity levels 2 en 3. De aanpassingen op high maturity zijn groter en fundamenteeler. Maar omdat dat in Nederland niet of nauwelijks gebruikt wordt kunnen we dat gerust buiten beschouwing laten. Binnen diverse process areas worden nuttige hints gegeven over hoe CMMI en agile in combinatie kunnen worden toegepast. Maar er blijven nog wel een paar fundamentele inzichten staan.

Deze release van CMMI bevat alleen nog het model zelf. Daarnaast worden ook de appraisal methode SCAMPI en het trainingsmateriaal aangepast. Ik ben met name nog sterk geïnteresseerd in de aanpassingen aan SCAMPI. Appraisers bepalen in de praktijk vrij sterk hoe er met het model wordt omgegaan, zoals rechters bepalen hoe wetten worden geïnterpreteerd. Sommige SCAMPI regels maakten naar mijn mening het model meer rigide dan nodig. Ik hoop dat dit verbeterd is en zal verslag doen zodra de nieuwe SCAMPI beschikbaar is.

André Heijstek is gecertificeerd Lead Appraiser en Trainer voor CMMI en is ook Certified Scrum Master.

Survival of the fittest companies, hoe er één te worden?

De huidige economische recessie met dalende winsten baart zorgen en vereist geschikte maatregelen van bedrijven om te kunnen overleven. Vaak zijn genomen bedrijfsmaatregelen schadelijker dan de recessie zelf en ze kunnen een bedrijf in een negatieve spiraal brengen die eindigt in een faillissement. Slechte maatregelen zijn overigens niet alleen een fenomeen van de huidige crisis maar worden al langer veroorzaakt door een focus op aandeelhouders die meer aandeelhouderswaarde op korte termijn eisen. Hun eisen hebben ook vaak geleid tot maatregelen met negatieve gevolgen voor de onderneming. Waarom zijn die maatregelen zo schadelijk en wat kunnen high performance organisaties ons leren?

De Pavlov reactie voor het inzakken van de business is het ontslaan van personeel. Het afvloeien van personeel betekent het verminderen van productiecapaciteit en daardoor het krimpen van een onderneming en eigenlijk haar economische waarde. Dit soort spreadsheet management lijkt het exclusieve domein van bureaucratische organisaties te zijn. Helaas zijn de meeste grote ondernemingen bureaucratische organisaties. Overleven tijdens recessies is niet wezenlijk anders dan het uitblinken in goede tijden. Er zijn meestal voldoende mogelijkheden voor het nemen van de juiste maatregelen om de marktpositie van het bedrijf te behouden of zelfs te versterken. Deze maatregelen kunnen uiteindelijk ook leiden tot de afvloeiing van overtollig personeel, maar in tegenstelling tot de spreadsheet managementbenadering is het nooit een startpunt maar eerder een resultaat van een hogere productiviteit.

Doelstellingen van bedrijven worden voornamelijk financieel gedreven maar dit betekent niet dat de financiële status het primaire instrument moet zijn om de onderneming te managen. De gevolgen van het financieel managen zijn tegenwoordig pijnlijk duidelijk, doordat de aandelenwaarde (en bijbehorende managementbonussen) belangrijker zijn geworden dan de bedrijfstoekomst op langere termijn. Gezonde financiën zijn een resultaat van tevreden klanten, kwaliteit en efficiëntie. Dit zijn dus de betere primaire stuulementen.

S P I d e r K o e r i e r

High performance organisaties (HPO) leren ons dat de belangrijkste voorwaarde, om de positie van een organisatie te verbeteren, een sterk en besluitvaardig leiderschap is. Sterk leiderschap betekent niet het ontslaan van mensen en medewerkers op de huid zitten, maar het hebben van visie, werknemers verantwoordelijkheid maken, integer zijn, en het tonen van daadkracht.

Om in slechte tijden te overleven of misschien te groeien is een sterke visie noodzakelijk, gecombineerd met een winnende strategie naar klanten. Ook het hoogste managementniveau van een HPO zal de bedrijfsdoelstellingen vaststellen en die doelstellingen eventueel aanpassen aan marktcondities. Dit impliceert niet dat de doelstellingen van het bedrijf bij tegenwind moeten worden afgezwakt. Het is belangrijk dat bij slechte omstandigheden de focus wordt gelegd op de beperkende factoren en op de wijze om deze te overwinnen. Top management van HPO's concentreren zich daarbij op lange termijn continuïteit van hun bedrijf, gecombineerd met een natuurlijke drang om zich op de bijdrage voor de klant te richten.

De beste manier om winstgevendheid te vergroten is om de verkoop- en productieketen te optimaliseren. Kennis over de totale business, of anders gezegd, het managen op de totale waardeketen (van en naar klant) is de sleutel voor de juiste besluiten bij het verhogen van prestaties. Eerst moet een bedrijf goed op de hoogte zijn van haar markt en van haar klanten. Met deze kennis is bekend hoe klanten kunnen worden geholpen en wat zij belangrijk vinden.

Veel organisaties zijn bureaucratieën die overdadig zijn gevuld met managers met managementgedrag dat averechts werkt op de algemene doelen. Veel managers in een organisatie betekent niet dat er meer leiderschap ontstaat, integendeel zelfs. Managers worden vaak aangetrokken voor het uitvoeren van organisatorische beheerstaken en worden daarbij beloond als zij daarmee bepaalde doelstellingen bereiken. Helaas worden die doelstellingen vaak met een beperkte bril vastgesteld waardoor zij uiteindelijk schadelijk zijn voor de totale prestaties. Als aan deze schadelijke doelstellingen ook nog bonussen worden opgehangen is het logisch dat de toegevoegde waarde voor het bedrijf van ondergeschikt belang wordt gemaakt.

De grote uitdaging is dat de bureaucratische organisaties met velen „niet- waardetoevoegende“ managementlagen, de meeste weerstand heeft tegen verbeteringen. Dit door het risico op het verliezen van baan of invloed. Het vereist daarom leiderschap om dit soort verkistingen aan te pakken en om de cultuur te veranderen. Bedrijven met de beste capaciteiten om zich aan nieuwe omstandigheden aan te passen hebben de grootste commerciële voordelen. Bedrijfsorganisaties zouden dus moeten worden aangespoord om hun aanpassingsvermogen (agility) te vergroten. Sterke leiders erkennen daarbij de kracht van toegewijd en innovatief personeel, en zij exploiteren hun kracht door het zo laag mogelijk beleggen van verantwoordelijkheden.

In slecht economisch weer is een goede verhouding met alle werknemers meer dan ooit nodig. Managers moeten daarbij een „can do“ houding en cultuur stimuleren en koesteren. Als er innovatieve ideeën worden aangedragen moet niet op het negatieve worden geconcentreerd: „waarom het onmogelijk is“, maar vraag om oplossingen „wat kan worden gedaan om een goed idee te realiseren“. Sta toe dat er risico's worden genomen. Wees als manager ook zelf bereid om risico's te nemen en zie fouten als een kans te leren. Vestig een tolerantiecultuur voor mislukkingen en tegenslagen. Zoek en steun de risiconemers en creëer ruimte voor hen.

S P I d e r K o e r i e r

De waarde van goed personeel en goede personeelgerichte processen wordt enorm onderschat. In economische slechte tijden wordt dit pijnlijk zichtbaar niet meer in medewerkers wordt geïnvesteerd. Welbourne en Andrews onderzochten bedrijven in de V.S. met een beursnotering op personeelgerichtheid. Zij ontdekten dat er een sterk verband is tussen personeelgerichtheid en overlevingskans van een bedrijf. De gemiddelde overlevingskans voor alle organisaties was 0,70. Organisaties met een hoog niveau van personeelgerichtheid verhoogden hun overlevingskans tot 0,92, terwijl de bedrijven die laag scoorden, hun kans op overleving tot 0,34 verlaagden.

Een uitstekende gids voor een aantal personeelgerichte processen is het People-Capability Maturity Model, dat de volwassenheid van de verschillende aspecten van personeelgerichtheid beschrijft.

Conclusie

Om een economische recessie te overleven, zouden bedrijven de praktijken van HPO's moeten omhelzen om daarmee hun concurrentievoordelen te behouden of te versterken. Hierbij moeten zij terughoudend zijn in hun toevlucht tot ontslagen.

Er zijn veel betere manieren om tot kostenverlaging te komen en zelfs om daarmee marktaandeel te vergroten. Om deze mogelijkheden te grijpen is sterk leiderschap nodig, gecombineerd met een sterke klantfocus en een organisatie die dienovereenkomstig handelt. Een belangrijke manier om bedrijfsprestaties te verbeteren is om van toegewijd personeel de harten te openen en hun ideeën te gebruiken voor innovatie en voor verbeteringskansen.

Survival of the fittest impliceert de aftakeling van de zwakste. Het is aan u om te besluiten tot welke groep u uw organisatie wilt laten behoren.

Dit is een samenvatting van het artikel. Het volledige artikel is te vinden op de website van SPIDER.

Jelle de Vries
Ordina, Solution Architect

S P I d e r K o e r i e r

SPIder Conferentie 7 december 2010

Avans Hogeschool, 's Hertogenbosch

Een keur aan sprekers uit succesvolle bedrijven maken de SPIder-conferentie een evenement dat je niet wil missen.

Grotere Producten, Kleinere Teams

Allerlei producten bevatten steeds meer functionaliteit, waarvan veel wordt gerealiseerd met behulp van software. Anderzijds zien we dat de megalomane software projecten niet meer bestaan en er steeds vaker in kleinere teams wordt gewerkt. Deze trends vragen om andere benaderingen bij het ontwikkelen van software. Op deze conferentie willen we ook graag leren van andere vakgebieden, we nodigen ook sprekers uit die zich niet bezig houden met software ontwikkeling, maar waar wel duidelijk parallellen te trekken zijn.

Keynote: Bram Elderman, Apple: Proces en Kwaliteit rondom Apps

Bram Elderman startte zijn carrière als belichter in film en theater,. Hij raakte gefascineerd door de digitale mogelijkheden en werkte mee aan de eerste digitaal bewerkte producties bij NOS en NOB. Groeide door in de computertechnologie onder het creatieve proces en werd in 1997 gevraagd zijn ervaring te benutten als bij Apple Computer, Inc. Met zijn jarenlange ervaring in de praktijk is hij een ultieme kenner van alle bedrijfskritische processen in de creatieve wereld, zowel in stilstaande - als ook in bewegende media, en weet als geen ander hoe innovatieve technologie daar van toegevoegde waarde kan zijn.

Afsluitende keynote: Ronald van den Hoff, CDEF Holding BV: Organisatie 3.0

De wereld verandert om ons heen. Steeds weer nieuwere technieken maken het mogelijk om ook op andere manieren met elkaar te communiceren. Mensen werken onafhankelijker en hebben minder binding met bedrijven dan vroeger. Open source software biedt bedrijven 'gratis' functionaliteit , maar opent ook de ogen voor een nieuwe vorm van software ontwikkelen. Welke invloed heeft dit op de manier van ontwikkeling van (software) producten? Moeten bedrijven zich anders gaan organiseren? Hoe ziet de (software ontwikkel) organisatie van de toekomst er uit?

Meer informatie

Zie voor meer informatie zoals parallel sessies over architectuur en processen, routebeschrijving en inschrijfformulier www.spiderconferentie.nl

S P I d e r K o e r i e r

De SPIder Organisatie

SPIder is het Nederlandse netwerk voor IT professionals met interesse in Software Process Improvement. SPIder organiseert bijeenkomsten met sprekers met variërende thema's gerelateerd aan kwaliteit van software processen en producten. In aparte werkgroepen worden thema's bediscussieerd en verder uitgewerkt. De SPIder koerier is het medium dat minstens vier maal per jaar verschijnt. Hierin kunnen lezers hun mening uiteenzetten en interessante ervaringen delen met SPIder leden. SPIder is een stichting: onafhankelijk, en zonder winstoogmerk, welke wordt bestuurd door vrijwilligers.

De Stichting SPIder kent leden en donateurs. Het lidmaatschap van de Stichting SPIder is gratis. Donateurs betalen € 50 per jaar en genieten daarvoor van een aantal extra voordelen ten opzichte van de leden:

- Gratis toegang tot de conferentie,
- Gratis toegang tot de plenaire sessies.

Toegang tot plenaire sessies - voor donateurs gratis - kost voor leden € 30 per bijeenkomst. De toegangsprijs voor de conferentie - voor donateurs gratis - wordt per conferentie bepaald.

Dit wordt mede mogelijk gemaakt door onze reguliere sponsors. Dus dank voor de bijdrage van Philips, Sogeti, DNV, SIG en Xebia.

Het SPIder bestuur bestaat uit de volgende personen:

- Jeroen Macke, voorzitter, sponsors
- Niek Pluijmert, penningmeester, sponsors, Q Society
- Harro Philip, werkgroepen, koerier, plenaire sessie
- Matt Verhaegh, website, nieuwsbrief
- Wil Leeuwis, strategie, conferentie, website, plenaire sessie
- René Krikhaar, conferentie, zusterverenigingen, strategie

Informatie over SPIder is te vinden op de website: www.st-SPIder.nl

Voor reacties en bijdragen op de **SPIder website** kunt u zich richten tot:
Redactie SPIder web, Matt Verhaegh
E-mail: webmaster@st-spider.nl

Colofon

De inhoud van de SPIder koerier wordt verzorgd door het SPIder netwerk. Dat betekent dat de redactie met plezier artikelen ontvangt voor publicatie. Goede ideeën om op andere wijze zinvolle inhoud te geven aan de koerier zijn welkom: een speciale reeks van artikelen rondom een bepaald thema, een discussie via de koerier in de vorm van meningen en opinies of een column. Uw ideeën zijn welkom, we kunnen ze bespreken tijdens de conferentie, per mail of telefoon.

De SPIder Koerier wordt samengesteld door SPIder. De auteurs zijn verantwoordelijk voor de inhoud van de artikelen. Voor artikelen, mededelingen, reacties en vragen m.b.t. de SPIder Koerier kunt u zich wenden tot de schrijvers of tot

SPIder Koerier

E-mail: koerier@st-SPIder.nl

Volgende deadline van de SPIder koerier is 15 februari 2011.